

INCLUSIEF EXTRA MATERIAAL ONLINE

FINANCIËEL MANAGEMENT

Het verhaal achter de cijfers bij
de start, groei, internationalisatie
en verkoop

Kees van Alphen
Arco Verolme

AL MEER
DAN **28.000**
EXEMPLAREN
VERKOCHT

Vijfde herziene editie

Boom

Winst en verlies

Omzet
Inkoop
Brutowinst
Bedrijfskosten
EBITDA
Afschrijvingen
EBIT
Financiering
Belastingen
Nettowinst

Openingsbalans

€150 (40%)	€75 (20%)
Vaste activa	Eigen vermogen
	€75 (20%)
	Voorzieningen
€150 (40%)	€75 (20%)
Vlottende activa	Vreemd vermogen lang
	€150 (40%)
	€75 (20%)
€75 (20%)	Vreemd vermogen kort
Liquide middelen	
Totaal activa	€375 (100%)

Eindbalans

€75 (20%)	€150 (40%)
Vaste activa	Eigen vermogen
	€75 (20%)
	Voorzieningen
€225 (60%)	€75 (20%)
Vlottende activa	Vreemd vermogen lang
	€75 (20%)
	€75 (20%)
€75 (20%)	Vreemd vermogen kort
Liquide middelen	
Totaal passiva	€375 (100%)

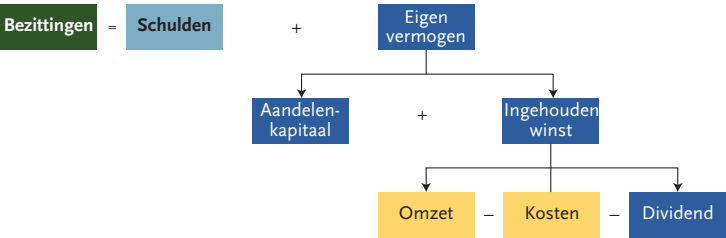
Relatie in- en uitgaande kasstroom met winst-en-verliesrekening en balans

Winst en verlies	Kasstroom	Balans
Omzet	Operationele activiteiten	Vaste activa
Inkoop	Afhankelijk van:	Eigen vermogen
Brutowinst	• Vlottende activa	
Bedrijfskosten	• Vreemd vermogen lang	Voorzieningen
EBITDA	• Netto winst	
Afschrijvingen	Investeringsactiviteiten	Vlottende activa
EBIT	Afhankelijk van:	Vreemd vermogen lang
Financiering	• Vaste activa	Vreemd vermogen kort
Belastingen	Financieringsactiviteiten	
Nettowinst	Afhankelijk van:	
	• Vreemd vermogen lang	
	• Eigen vermogen	

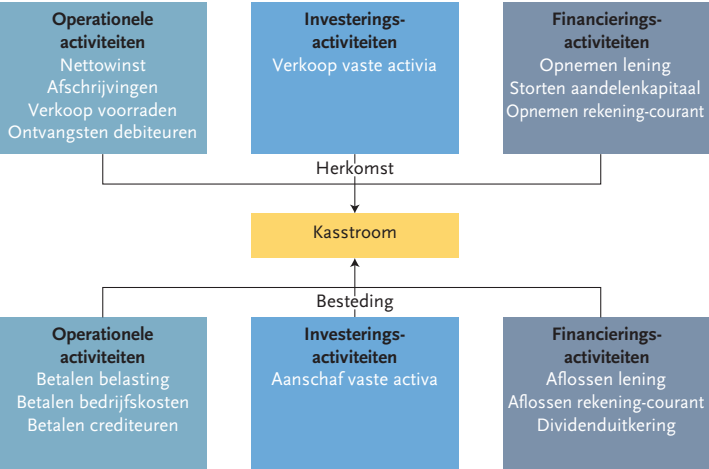
Relatie in- en uitgaande kasstroom met winst-en-verliesrekening en balans

Openingsbalans	Winst en verlies	Kasstroom	Eindbalans
Vaste activa	Omzet	Operationele activiteiten	Vaste activa
Vlottende activa	Inkoop	Investeringsactiviteiten	Vlottende activa
Liquide middelen	Brutowinst	Financieringsactiviteiten	Liquide middelen
Eigen vermogen	Bedrijfskosten		Eigen vermogen
Voorzieningen	EBITDA		Voorzieningen
Vreemd vermogen lang	Afschrijvingen		Vreemd vermogen lang
Vreemd vermogen kort	EBIT		Vreemd vermogen kort
	Financiering		
	Belastingen		
	Nettowinst		

Boekhoudkundige vergelijking



Overzicht ingaande en uitgaande kasstroom



Financieel management

Het verhaal achter de cijfers bij de start, groei, internationalisatie en verkoop

Kees van Alphen

Arco Verolme

Vijfde herziene druk

Boom

Inhoud

WOORD VOORAF	9
INLEIDING	11
1 HET VERHAAL ACHTER DE CIJFERS	13
1.1 Inleiding	13
1.2 Van strategie naar operationele bedrijfsvoering	13
1.3 Financieel management per levensfase	16
1.4 Welk businessmodel?	18
Checklist	25
2 MANAGEMENT ACCOUNTING	27
2.1 Inleiding	27
2.2 Sturen op winst, eigen vermogen of kasstroom	28
2.3 Managementinformatie	30
2.4 Financiële dashboards	32
2.5 Een financiële administratie opzetten	34
2.6 Administratieve organisatie en financiële administratie	37
2.7 Opbouw financiële administratie	40
2.8 Dagboeken, journaalposten en kolommenbalans	44
2.9 De financiële functie digitaliseren	49
2.10 Enkele bedrijfseconomische principes	55
2.11 Belastingen	57
Checklist	63
3 WINSTGEVENDE BEDRIJFSVOERING	67
3.1 Inleiding	67
3.2 Winst-en-verliesrekening	67
3.3 Beoordelen van de winst-en-verliesrekening	72
3.4 Beoordelen winst-en-verliesrekening op zichzelf	73
3.5 Beoordelen in relatie tot de begroting	77
3.6 Beoordelen in vergelijking met voorgaande jaren	78
3.7 Beoordelen in vergelijking met branchegegevens	79
3.8 Overige exploitatieanalyses	80
3.9 Kengetallen	82
Checklist	83

4	DE ONDERNEMING IN BALANS	85
4.1	Inleiding	85
4.2	Balans	85
4.3	Globale opbouw balans	86
4.4	Activazijde van de balans	89
4.5	Passivazijde van de balans	93
4.6	Beoordelen van de balans	100
4.7	Beoordelen van de balans op zichzelf	100
4.8	Vergelijken met voorgaande jaren en balansprognoses	104
4.9	Relatie met de winst-en-verliesrekening	106
4.10	Conclusies	111
	Checklist	113
5	CASH IS KING: CASHFLOW-MANAGEMENT	117
5.1	Inleiding	117
5.2	Cashflow-management	117
5.3	Kasstroomoverzicht	121
5.4	Vast en flexibel	124
5.5	Voorraadbeheer	127
5.6	Debiteurenbeheer	128
5.7	Crediteurenbeheer	130
5.8	Werkkapitaalmanagement	131
	Checklist	136
6	EEN SAMENHANGEND GEHEEL	139
6.1	Inleiding	139
6.2	Samenhang balans, winst-en-verliesrekening en kasstroomoverzicht	140
6.3	Andere manieren om de samenhang weer te geven	145
	Checklist	147
7	FINANCIERING	149
7.1	Inleiding	149
7.2	Vermogensbehoefte	149
7.3	Vermogensbehoefte in samenhang met vaste activa	150
7.4	Vermogensbehoefte in samenhang met vlottende activa	150
7.5	Financieren met langlopend of kortlopend vermogen	153
7.6	Financieringsmogelijkheden	153
7.7	Financieren zonder vermogen aan te trekken	158
7.8	Vreemd of eigen vermogen: het hefboomeffect	160

7.9	Omgaan met de bank	162
	Checklist	166
8	FINANCIËLE PLANNING	169
8.1	Inleiding	169
8.2	Begroten en budgetteren	169
8.3	Begroten als proces	171
8.4	Investeringsbegroting	173
8.5	Financieringsplan	173
8.6	Exploitatiebegroting	174
8.7	Balansprognose	175
8.8	Liquiditeitsprognose	177
8.9	Definitieve begroting	181
	Checklist	182
9	INVESTEREN, KOOP EN VERKOOP	183
9.1	Inleiding	183
9.2	Soorten investeringen	183
9.3	Bijzondere investerings- en exploitatiekosten	184
9.4	Investeringsselectie	185
9.5	Ondernemingswaardering	190
	Checklist	194
10	FINTECH	197
10.1	Inleiding	197
10.2	Voordelen van fintech	197
	Checklist	202
11	FINANCIËN VOOR START-UPS & SCALE-UPS	203
11.1	Inleiding	203
11.2	Metrics	203
11.3	Monitoren van metrics	208
	Checklist	210
	REGISTER	211

Woord vooraf

Financieel inzicht is voor elke ondernemer, bestuurder en toezichthouder essentieel, maar vaak ook een struikelblok. Veel van deze professionals begrijpen de winst- en verliesrekening nog wel, maar haken af bij balansen, kasstromen en financiële analyses. Alle handelingen die uitgevoerd worden in een bedrijf en elke strategische keuze beïnvloeden de cijfers en daarmee het succes van een onderneming. Waar verdien ik geld en waar lekt geld weg? Dit is dé vraag die iedere ondernemer en bestuurder zich zou moeten stellen. Ik heb het hier specifiek over geld en niet over winst en verlies. Laatstgenoemden zijn namelijk slechts onderdelen van de financiële verantwoording.

Alles wat organisaties doen, vertaalt zich dus in opbrengsten en kosten (winst en verlies) en ontvangsten en uitgaven (geld en balans). Alle operaties en strategische besluiten hebben hier in meer of mindere mate effect op. Als ondernemer, bestuurder of manager loop je hier onvermijdelijk tegenaan. Financiële sturing is dus geen keuze, maar een noodzaak.

In mijn ervaring als ondernemer, adviseur en cfo in diverse organisaties, zie ik vaak hoe directies en managers met een grote boog om de cijfers heen lopen. Zeker niet uit onwil, maar omdat financiële materie complex lijkt. De enige financieel geschoolde gesprekspartners zijn vaak accountants, die echter vooral vanuit fiscaliteit denken en hun kennis bovendien moeilijk toegankelijk maken. Dit boek doorbreekt die barrière.

Deze herziene vijfde druk biedt ondernemers, bestuurders en toezichthouders een praktische gids om grip te krijgen op hun financiën. Het boek helpt je niet alleen om cijfers te begrijpen, maar vooral om ze te gebruiken als stuurinformatie voor de toekomst. Gelukkig leven we bovendien in een tijd waarin talloze IT-oplossingen en opkomende AI-tools ondernemers en bestuurders kunnen ondersteunen. Je hoeft niet alles meer zelf uit te rekenen – dat kan voor je worden gedaan. Maar om de juiste beslissingen te nemen, moet je wel de kennis hebben om deze uitkomsten te duiden. En daar gaat dit boek je nu bij uitstek bij helpen.

Of je nu een bedrijf leidt, een stichting bestuurt of toezicht houdt: inzicht in financiële stromen geeft je een enorme voorsprong. Dit boek helpt je om gefundeerde beslissingen te nemen, sterker te staan in gesprekken met banken en investeerders en je organisatie effectiever te sturen. Mijn tip: maak deze kennis je eigen – en maak het jezelf makkelijker.

Dagmar van Eijs

Oprichter Planning Company B.V. en Factview Financial Intelligence

Inleiding

Je hebt besloten je te verdiepen in financieel management. Voor velen een terrein waar ze liever van afblijven. Financieel management heeft te maken met cijfers, rekenen, wiskunde en economie: onderwerpen waarmee niet iedereen evenveel affiniteit heeft.

Als dit ook voor jou geldt, heb je het juiste boek in handen. Hier tref je geen ingewikkelde theorieën en complexe verhandelingen aan. Maar juist een toegankelijke beschrijving en uitleg van die aspecten van financieel management, waar jij als manager of ondernemer behoefte aan hebt. Met als doel om jouw belangstelling voor financieel management te wekken en je de bagage mee te geven waar je dagelijks wat aan hebt. Je krijgt genoeg kennis en inzicht om de juiste vragen te kunnen stellen, goed leiding te kunnen geven aan je bedrijf of organisatie en een goede gesprekspartner te zijn voor je collega-managers, adviseurs, accountants, aandeelhouders en de bank.

De praktijk heeft geleerd dat dit boek ook een heel goede introductie is voor studenten van allerlei opleidingen op hbo- en wo-niveau en als cursusmateriaal voor financiële programma's.

In deze herziene druk hebben we naar aanleiding van vragen van lezers, docenten en studenten verschillende verbeteringen aangebracht. Alle fiscale regelingen en tarieven zijn geactualiseerd en bij de financiële overzichten zijn visualisaties toegevoegd om ze nog inzichtelijker te maken. En speciaal voor start-ups en scale-ups gaan we in een heel nieuw hoofdstuk uitgebreid in op de *metrics* waar zij hun bedrijf mee kunnen sturen.

Opbouw van dit boek

Het eerste hoofdstuk gaat in op het verhaal achter de cijfers: wat zeggen de cijfers wel en niet en hoe hard zijn die getallen? Welke strategische, tactische en operationele aspecten spelen er, wat zijn de aandachtspunten per levensfase en welk businessmodel kun je het best hanteren?

In hoofdstuk 2 behandelen we management accounting. Waar moet je op letten als je wilt beoordelen of het goed gaat met je bedrijf en welke managementinformatie is hiervoor nodig? De focus ligt hierbij op de opzet en digitalisering van de financiële administratie en de belastingen.

De hoofdstukken 3, 4 en 5 gaan over het hart van financieel management: de winst-en-verliesrekening, de balans en het kasstroomoverzicht.

Hoofdstuk 6 behandelt de samenhang tussen de drie overzichten: winst-en-verliesrekening, balans en kasstroomoverzicht.

Hoofdstuk 7 gaat over financiering. Welke financieringsvormen zijn er voor de verschillende doeleinden?

Hoofdstuk 8 behandelt de financiële planning. Op welke wijze kun je begrotingen opstellen en wat is de onderlinge samenhang?

Hoofdstuk 9 gaat over investeren, koop en verkoop. Hoe beslis je over verschillende investeringsopties en hoe kun je een onderneming waarderen?

In hoofdstuk 10 gaan we in op de nieuwste ontwikkelingen op het gebied van fintech en hoe je hiermee je bedrijfsvoering kan verbeteren.

Hoofdstuk 11 richt zich speciaal op start-ups en scale-ups die hun businessmodel gebouwd hebben op abonnementen. Deze bedrijven sturen deels op heel andere metrics dan meer reguliere ondernemingen.

Elk hoofdstuk eindigt met een korte checklist; sommige hebben ook nog een formuleblad. Hierdoor kun je dit boek niet alleen als studieboek gebruiken, maar ook als naslagwerk. Om het zoeken te vergemakkelijken, vind je achter in het boek een trefwoorden register.

De vermelde cijfers in dit boek zijn fictief. Voor zover er bedragen genoemd zijn als onderdeel van fiscale regelingen, betreft het de in januari 2025 geldende tarieven. Deze tarieven zijn aan verandering onderhevig. Er kunnen geen rechten aan worden ontleend.

Als je na het lezen van dit boek het gevoel hebt grip te hebben op de financiën van je eigen organisatie, of in je rol van toezichthouder dan is onze missie geslaagd. Het verhaal achter de cijfers!

Je opmerkingen of suggesties ter verbetering van dit boek kun je sturen naar keesvanalphen@live.nl en arcoverolme@icloud.com.

Kees van Alphen
Arco Verolme

1 Het verhaal achter de cijfers

1.1 Inleiding

Dit boek maakt in essentie twee dingen duidelijk. Cijfers zeggen iets en cijfers zeggen niets. Dit lijkt tegenstrijdig, maar is het niet. Cijfers zeggen iets over hoe het er in een organisatie aan toegaat: hoe is de gang van zaken geweest en hoe is de stand van zaken nu? Cijfers geven in kwantitatieve zin aan wat een organisatie presteert. We kunnen er tendensen en ontwikkelingen uit afleiden en er beslissingen op baseren.

Maar cijfers zeggen ook niets. Cijfers zijn eenvoudig te manipuleren. Mensen die de cijfermatige kant van het managen beheersen, zijn vaak tovenaars in de ogen van degenen voor wie getallen niet spontaan beginnen te leven. Van deze onbekendheid met cijfers wordt misbruik gemaakt; er worden dan cijfers gepresenteerd die iets anders zeggen dan de werkelijkheid.

Voor ondernemers en managers is het daarom een must om met cijfers te kunnen omgaan. Alle aspecten van ondernemen hebben immers raakvlakken met de financiën. Het gaat erom de meest essentiële onderdelen van financieel management te kennen en er een beetje mee te kunnen spelen. We hopen dat je na het lezen van dit boek merkt dat dit minder moeilijk is dan het lijkt. Het gaat erom het pokerspel van de specialisten en de zogenaamde experts te doorzien door de juiste vragen te stellen, en alleen tevreden te zijn met begrijpelijke antwoorden.

Leerdoelen

Na het bestuderen van dit hoofdstuk heb je:

- inzicht in de stappen die nodig zijn om van strategie, via tactiek naar operationele bedrijfsvoering te komen
- inzicht in hoe financieel management in elke levensfase van een bedrijf weer anders is
- een overzicht van de verschillende soorten businessmodellen die je kunt hanteren.

1.2 Van strategie naar operationele bedrijfsvoering

Bezien vanuit het financieel management draait het proces van strategie naar operationele bedrijfsvoering om het vertalen van strategische doelen naar concrete operationele plannen en financiële acties. Dit proces zorgt ervoor dat de financiële

middelen en processen van een onderneming aansluiten bij de strategische ambities en operationele vereisten. De verschillende termen worden verderop in het boek uitgelegd.



Afbeelding 1.1 | Van strategie tot evaluatie

a. Strategievorming

De ondernemer definieert de visie en langetermijndoelen van de onderneming. Dit kan variëren van groei, winstgevendheid en innovatie tot duurzaamheid en markuitbreiding. De focus vanuit financieel management ligt hierbij op:

- Het inschatten van de kapitaalbehoefte
 - Hoeveel financiering is er nodig om de strategische doelen te behalen?
 - Berekeningen maken op basis van investeringen in activa, marketing, personeel en technologie.
- Budgettering
 - Het opstellen van een meerjarenbudget dat de strategie ondersteunt.
- Scenarioanalyse
 - De evaluatie van verschillende financiële scenario's (bijvoorbeeld worst-case en best-case).

b. Tactische plannen

De strategische doelen worden vertaald naar afdelingsdoelen en actieplannen met aandacht voor tijdlijnen, prioriteiten en kritische prestatie-indicatoren (KPI's). De focus ligt op:

- Het toewijzen van middelen
 - Het toewijzen van budgetten aan specifieke projecten of afdelingen.
 - Het prioriteren van investeringen op basis van de verwachte return on investment (ROI).
- Risicomanagement
 - Het in kaart brengen van financiële risico's, zoals marktrisico's, valutarisico's of liquiditeitsproblemen.
- Het definiëren van kritische prestatie-indicatoren
 - Het opzetten van financiële KPI's, zoals omzetgroei, winstgevendheid en cashflow management.

c. Operationele plannen

Actieplannen opgesteld en uitgevoerd door teams of individuen met als focus:

- Cashflow management
 - Zorgdragen voor voldoende liquiditeit om de operationele activiteiten te financieren.
 - Het beheer van betalingen aan leveranciers, medewerkers en andere crediteuren en ontvangsten van debiteuren.
- Kostenbewaking
 - Monitoren en beheren van uitgaven om binnen de gestelde budgetten te blijven.
- Optimalisatie van het werkkapitaal
 - Doen wat nodig is om de omloopsnelheid van de voorraad te verhogen en incasso's te versnellen.
 - Met leveranciers onderhandelen over betalingstermijnen.

d. Monitoring en controle

De uitvoering van de plannen bewaken ten behoeve van de gestelde doelen. De focus ligt op:

- Budgetbewaking
 - De werkelijke uitgaven en inkomsten vergelijken met de geplande budgetten
 - Afwijkingen identificeren en waar nodig bijsturen
- Rapportage
 - Regelmatig terugkerende financiële rapportages voor managementbeslissingen
 - Het gebruik van dashboards om de KPI's te monitoren.
- Winstgevendheidsanalyse
 - De winstgevendheid per product, klant of regio analyseren.

e. Evaluatie en bijsturing

De prestaties evalueren en de geleerde lessen gebruiken om plannen te verbeteren, met als focus:

- Post-implementatie-analyse
 - Evalueren of de strategie financieel succesvol is geweest.
 - Het gebruik van indicatoren zoals ROI, omzetgroei en marges.
- Leren en verbeteren
 - Signaleren van verkeerde aannames in oorspronkelijke plannen.
- Strategie of budgetten bijstellen:
 - Aanpassingen doen op basis van marktdynamiek, kostenoverschrijdingen of veranderende omstandigheden.

Dit zijn stappen die minimaal ieder jaar of zo vaak als nodig is, afhankelijk van de bevindingen, terugkeren.

1.3 Financieel management per levensfase

De belangrijkste onderwerpen in financieel management zijn afhankelijk van de fase van de levenscyclus waarin een onderneming zich bevindt. Elke afzonderlijke fase (start, groei, internationalisatie en verkoop) brengt specifieke uitdagingen met zich mee. De verschillende termen worden verderop in het boek uitgelegd. Hier volgen, in grote lijnen, de belangrijkste aspecten per fase.

a. Start

Tijdens de oprichting van een bedrijf ligt de nadruk op het opzetten van de financiële organisatie en het aantrekken van kapitaal.

- Kapitaalwerving
 - Startkapitaal aantrekken via eigen vermogen (bijvoorbeeld familie, vrienden, angel investors) of vreemd vermogen (leningen, subsidies).
- Cashflow management
 - Zekerstellen dat er voldoende liquide middelen zijn om de initiële kosten te dekken.
- Budgettering en kostenbeheersing
 - Een realistisch budget opstellen en uitgaven minimaliseren.
- Boekhouding en compliance
 - Een boekhoudsysteem opzetten en voldoen aan wettelijke vereisten (zoals belastingaangifte doen en registratie bij de Kamer van Koophandel).
- Financiële planning
 - Een gezond financieel plan opstellen als vertaling van de strategische, tactische en operationele plannen.

b. Groei

In de groeifase ligt de focus op het opschalen van de activiteiten, het optimaliseren van de winstgevendheid en efficiënte processen.

- Werkkapitaalbeheer
 - Het beheren van voorraad, debiteuren en crediteuren om liquiditeit te kunnen garanderen.
- Investerings en financiering
 - Extra kapitaal aantrekken om groei te financieren.
- Kostprijsberekening
 - Inzicht krijgen in de marges per product of dienst en inefficiënties identificeren.
- Schaaleardoelstelling
 - Bedrijfsprocessen optimaliseren om schaalvoordelen te behalen.
- KPI-monitoring
 - Groeicijfers bijhouden, zoals omzet, winstgevendheid, klantretentie en kostenstructuur.
- Risicomanagement
 - Financiële risico's identificeren en bijbehorende maatregelen treffen.

c. Internationalisatie

Bij uitbreiding naar internationale markten, verschuift de aandacht naar complexe financiële structuren en cross-border operaties.

- Valuta-risico
 - Inperken van risico's door schommelingen in wisselkoersen.
- Internationale belastingstructuren
 - Fiscale voordelen optimaliseren en voldoen aan internationale belastingwetgeving.
- Financiering van expansie
 - Toegang krijgen tot nieuwe kapitaalmarkten of specifieke financieringsvormen ten behoeve van internationale groei.
- Transfer pricing
 - Hanteren van interne prijzen voor goederen en diensten tussen entiteiten in verschillende landen.
- Lokale compliance
 - Zorgen dat boekhouding en rapportage voldoen aan lokale regels en standaarden (zoals IFRS, GAAP, ESG, CSRD of andere lokale wetgeving).
- Cultuur- en marktrisico's
 - Financiële strategieën aanpassen aan lokale marktomstandigheden en consumentengedrag.

d. Verkoop of exit

Bij verkoop of overdracht van een onderneming, verschuift de focus naar het maximaliseren van de bedrijfswaarde en een succesvolle overdracht.

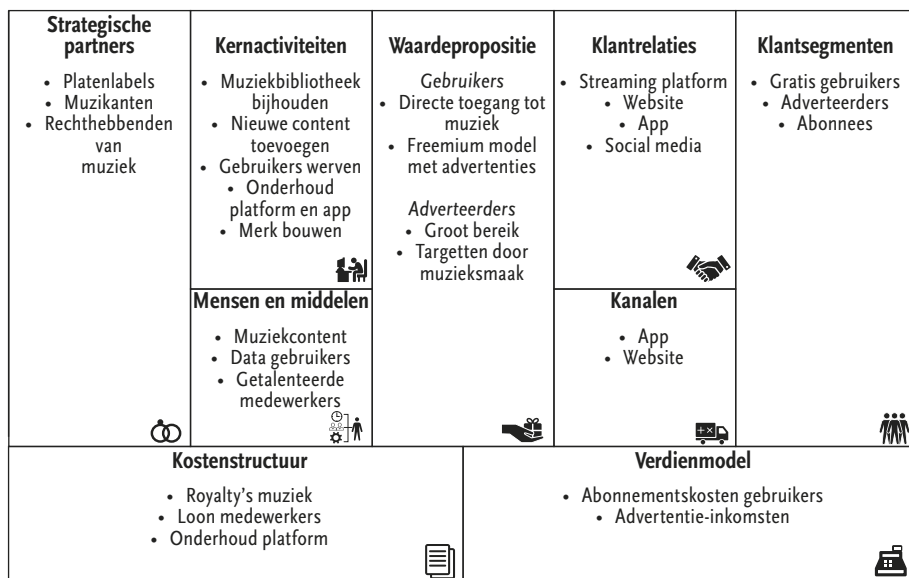
- Bedrijfswaardering
 - De waarde van het bedrijf bepalen aan de hand van methoden, zoals discounted cash flow (DCF), multiples of vergelijkbare transacties.
- Due diligence
 - Voorbereidingen treffen voor financiële, juridische en operationele audits door potentiële kopers.
- Structureren van de deal
 - Onderhandelen over de verkoopstructuur, zoals volledige verkoop, gedeeltelijke participatie, earn-outs of aandelenuitgifte.
- Belastingplanning
 - Belastingverplichtingen bij de verkoop optimaliseren, zowel voor het bedrijf als voor de eigenaar(s).
- Opvolging of integratie
 - Financiële planning rond de overdracht aan nieuwe eigenaren of integratie in een groter bedrijf.
- Afwikkeling van schulden
 - Openstaande leningen en verplichtingen afbetalen of overdragen.

1.4 Welk businessmodel?

Ondernemers kunnen kiezen uit verschillende businessmodellen om waarde te creëren. Het businessmodel is een raamwerk dat beschrijft hoe een onderneming inkomsten genereert en zijn klanten bedient. Een veelgebruikt model om een businessmodel uit te werken, is het Business Model Canvas (BMC). Het model bestaat uit 9 bouwstenen:

- Klantensegment: voor wie ga je werken?
- Waardepropositie: wat maakt jouw bedrijf bijzonder?
- Klantrelaties: wie zijn je klanten en hoe ga je met ze om?
- Kanalen: hoe bereik je je klanten?
- Verdienmodel: hoe verdien je je geld?
- Kostenstructuur: welke kosten maak je?
- Kernactiviteiten: wat ga je precies doen?
- Partners: met wie werk je samen?
- Mensen en middelen: wat heb je nodig om het bedrijf te runnen?

Het volgende voorbeeld is een uitgewerkt BMC voor Spotify, de bekende streamingdienst voor muziek, opgericht in 2006 in Zweden.



Afbeelding 1.2 | Business Model Canvas van Spotify.

Wat volgt is een overzicht van veelvoorkomende businessmodellen, inclusief voorbeelden en situaties waarin ze worden toegepast:

a. Productverkoop

- Beschrijving:
 - Het bedrijf verkoopt fysieke of digitale producten rechtstreeks aan de klant.
- Kenmerken:
 - Eenmalige transacties
 - Productie, voorraadbeheer en distributie zijn belangrijk.
- Voorbeelden:
 - Een kledingwinkel of een softwarelicentie (zoals Microsoft Office)
- Geschikt voor:
 - Ondernemers met innovatieve of unieke producten.

b. Dienstverleningsmodel

- Beschrijving:
 - Het bedrijf levert diensten in plaats van fysieke producten.
- Kenmerken:
 - Inkomsten zijn gekoppeld aan tijd of projecten.
 - Vaak afhankelijk van menselijke expertise.
- Voorbeelden:
 - Adviesbureaus, freelancers of schoonmaakdiensten
- Geschikt voor:
 - Ondernemers met specifieke vaardigheden of expertise

c. Abonnementsmodel

- Beschrijving:
 - Klanten betalen regelmatig (maandelijks of jaarlijks) voor toegang tot een product of dienst.
- Kenmerken:
 - Voorspelbare, terugkerende inkomsten
 - Hoge klantretentie is belangrijk.
- Voorbeelden:
 - Streamingsdiensten zoals Netflix en Spotify, SaaS-bedrijven zoals Salesforce
- Geschikt voor:
 - Digitale platformen of diensten met een continue waarde

d. Freemium-model

- Beschrijving:
 - Basisproducten of -diensten worden gratis aangeboden, met premium-functies tegen betaling.
- Kenmerken:
 - Niet-betalende gebruikers vormen de basis voor het binnenhalen van betalende klanten.
 - Upselling is cruciaal.
- Voorbeelden:
 - Apps zoals LinkedIn, Dropbox
- Geschikt voor:
 - Digitale producten met schaalvoordelen

e. Advertentiemodel

- Beschrijving:
 - Het bedrijf biedt gratis content of diensten en verdient inkomsten door advertenties te tonen.
- Kenmerken:
 - Je hebt een omvangrijke gebruikersbasis nodig voor succes.
 - Inkomsten zijn afhankelijk van advertentie-inkomsten.
- Voorbeelden:
 - Google, Facebook en nieuwswebsites
- Geschikt voor:
 - Platformen met veel verkeer of een specifieke doelgroep

f. Marketplace-model

- Beschrijving:
 - Het bedrijf brengt kopers en verkopers bij elkaar en verdient inkomsten via commissies of transactiekosten.
- Kenmerken:
 - Netwerkeffecten spelen een grote rol.
 - Het bedrijf bezit geen voorraad.
- Voorbeelden:
 - Vinted, eBay, Airbnb
- Geschikt voor:
 - Ondernemers die een platform kunnen bouwen en beheren.

g. Verhuur- of leasemodel

- Beschrijving:
 - Klanten betalen voor tijdelijk gebruik van een product of dienst maar niet voor de definitieve aanschaf ervan.
- Kenmerken:
 - Toegang boven eigendom
 - Duurzaamheid en onderhoud zijn belangrijk.
- Voorbeelden:
 - Autoverhuur (Hertz), softwarelease (Adobe Creative Cloud)
- Geschikt voor:
 - Duurzame goederen of softwareproducten.

h. Transactioneel model

- Beschrijving:
 - Inkomsten worden gegenereerd door een vergoeding per transactie of verkoop.
- Kenmerken:
 - Variabele inkomsten
 - Afhankelijk van verkoopvolumes
- Voorbeelden:
 - Betaalplatforms zoals PayPal en Stripe
- Geschikt voor:
 - Bedrijven met een focus op eenvoudige transacties

i. Franchise-model

- Beschrijving:
 - Een ondernemer betaalt een licentie om een bestaande merknaam en het bijbehorende bedrijfsmodel te gebruiken.
- Kenmerken:
 - De franchisenemer betaalt licentiekosten en draagt een percentage van de inkomsten af.
 - Bewezen formule met training en ondersteuning
- Voorbeelden:
 - McDonald's, Subway
- Geschikt voor:
 - Ondernemers die willen starten met een bestaand merk.

j. Direct-to-Consumer (D2C)

- Beschrijving:
 - Het bedrijf verkoopt rechtstreeks aan de eindgebruiker, zonder tussenpersonen.
- Kenmerken:
 - Controle over de klantrelatie
 - Verkoop via eigen kanalen (bijvoorbeeld een website)
- Voorbeelden:
 - Warby Parker, Nike (via eigen webshop)
- Geschikt voor:
 - Ondernemers met een sterke marketingstrategie en productcontrole.

k. Pay-per-Use

- Beschrijving:
 - Klanten betalen alleen voor daadwerkelijk gebruik van een product of dienst.
- Kenmerken:
 - Geen vaste kosten en variabele inkomsten
 - Transparant voor de klant
- Voorbeelden:
 - Cloudopslag (AWS) en deelauto's (Greenwheels)
- Geschikt voor:
 - Diensten die inspelen op fluctuerende gebruikspatronen.

l. Licensing-model

- Beschrijving:
 - Het bedrijf verleent licenties aan andere bedrijven om hun technologie of intellectueel eigendom te gebruiken.
- Kenmerken:
 - Passieve inkomsten
 - Bescherming van intellectuele eigendomsrechten is cruciaal.
- Voorbeelden:
 - Patenten, muziek- of softwarelicenties
- Geschikt voor:
 - Innovatieve bedrijven met waardevolle intellectuele eigendommen

m. Coöperatiemodel

- Beschrijving:
 - Het bedrijf wordt eigendom van zijn leden (bijvoorbeeld klanten, werknemers) en draait op basis van gedeelde winsten of voordelen.
- Kenmerken:
 - Democratische besluitvorming
 - Gericht op waardecreatie voor leden, niet alleen winst.
- Voorbeelden:
 - Landbouwcoöperaties, energicoöperaties
- Geschikt voor:
 - Sociale ondernemers

n. Dropshipping

- Beschrijving:
 - Producten worden verkocht via een online winkel, maar rechtstreeks geleverd door een externe leverancier.
- Kenmerken:
 - Geen voorraadbeheer of logistiek
 - Lage instapkosten, maar afhankelijk van leveranciers
- Voorbeelden:
 - Shopify-webshops met dropshipping
- Geschikt voor:
 - Ondernemers zonder kapitaal voor voorraad

o. Hybride modellen

- Beschrijving:
 - Een combinatie van bovenstaande modellen
- Kenmerken:
 - Kan meerdere inkomstenbronnen benutten.
 - Flexibel aan te passen aan marktomstandigheden
- Voorbeelden:
 - Amazon (eigen producten + marketplace + abonnementen)
- Geschikt voor:
 - Grotere bedrijven of innovatieve ondernemers

Hoe kies je het juiste businessmodel?

De keuze voor een bepaald businessmodel hangt af van factoren zoals:

- Markt: Wat heeft de doelgroep nodig? Wat is de koopbereidheid?
- Product/dienst: Is het schaalbaar, uniek of arbeidsintensief?
- Middelen: Heb je kapitaal, vaardigheden of technologie?
- Doelen: Wil je snel groeien, winst maken of impact creëren?

Checklist

- > **Van strategie naar operatie**
 - Strategievorming
 - Tactische plannen
 - Operationele plannen
 - Monitoring & controle
 - Evaluatie & bijsturing

- > **Financieel management per levensfase**
 - Start
 - Groei
 - Internationalisatie
 - Verkoop of exit

- > **Welke businessmodellen zijn er?**
 - Productverkoop
 - Dienstverleningsmodel
 - Abonnementsmodel
 - Freemium-model
 - Advertentiemodel
 - Marketplace-model
 - Verhuur- of leasemodel
 - Transactioneel model
 - Franchise-model
 - Direct-to-Consumer (D2C)
 - Pay-per-Use
 - Licentie-model
 - Coöperatiemodel
 - Dropshipping
 - Hybride modellen

FINANCIEEL MANAGEMENT

Financieel management is al meer dan twintig jaar een baken voor (beginnende) ondernemers, managers en studenten die graag inzicht willen in de financiële kant van het ondernemen.

Veel ondernemers hebben helemaal geen affiniteit met de financiële kant van de zaak. Sterker nog, ze zien er als een berg tegenop om de financiële administratie van hun bedrijf te organiseren en beheren. Herkenbaar? Dan is dit boek voor jou! Het is een complete en actuele gids die je wegwijs maakt in alle financiële aspecten van een bedrijf, in alle levensfasen van de onderneming.

Deze vijfde, herziene editie maakt je een volwaardige gesprekspartner voor je managementteam, accountant, financieel manager en bank. Je raakt vertrouwd met alle aspecten van financieel management waaronder:

- financieel management per levensfase **NIEUW**
- de verschillende businessmodellen **NIEUW**
- management accounting en financial accounting
- de winst- en-verliesrekening
- de balans en het kasstroomoverzicht
- bedrijfsresultaat, EBIT, EBITDA en nettowinst
- cashflow en management van werkkapitaal
- fintech en de digitalisering van de financiële administratie **NIEUW**
- financiële planning, begroten en budgetteren
- investeren, kopen en verkopen
- metrics voor start-ups en scale-ups

Kees van Alphen is serieel ondernemer in kleine en middelgrote ondernemingen. Hij was interim manager in technische en dienstverlenende bedrijven en mede-eigenaar van diverse start-ups. Nu is hij managing director van het snelgroeiende SaaS-bedrijf Hello Energy.

Arco Verolme is ondernemer, adviseur, toezichthouder, trainer en docent. Met zijn bedrijf Vimoa werkt hij als interim-manager aan bedrijfskundige, financiële en supplychain-vraagstukken. Hij is gespecialiseerd in rapportagesoftware voor financial en management accounting.

